



项目管理训练营 · 02 讲课程资料

怎么开好一场共识会？

一、会前准备

从“人”的维度来说，你要邀请这两类人参会：

➤ 你的领导。

最关键的，是请领导在此次会议上，对你负责项目这件事，做一个正式的授权。有了这张明牌，你就名正言顺了，做事也更好推进一些。

而且，领导这个权威在场，也是你的一颗定心丸。即便有不同看法，大家也会更注意说话方式。

也许你会说，领导很忙怎么办？

你要主动让领导支持你的障碍最小化，甚至把讲话稿都拟好，他只要到场讲就行了。讲话稿一方面要强调目标，起到“指南针”的作用；另一方面就是授权，请大家支持、配合你的工作。

你这么说：

“领导，我接手的 XX 项目，目前情况基本熟悉了。您放心，压力我都扛得住。

为了更好地开展项目，我想请您帮忙，能不能来我们会上讲个话，也让其他几个部门能更多地跟我配合，我们齐心协力把项目完成。

我知道您忙，所以我按照自己的理解，给您起草了一份讲话稿，您看能不能用。

会议室和人员我都安排好了，您 X 月 X 日 X 点来参会就行，会前一天我再给您发个日程提醒。”

领导多半会更愿意支持你。

第二，各个相关方的代表，一位就行。一定要是能决策、协调他们内部事务的人。



不需要所有人都参会，沟通效率很低，你还要耗费大量时间精力协调。

建议按照利益相关方聚类，每一类群体，各邀请一位代表。

比方说，你负责一款产品的上线，利益相关方包括：下属、产品部门、运营部门、销售部门，还有外部的策划公司。那就邀请你的得力下属、三个部门的负责人，和策划公司的项目经理来参会。

➤ 从“沟通”的维度来说，你要做好三件事：

第一，预判在达成共识上，会不会存在风险。通过主动沟通、给解决方案等方式，尽量提前共识，避免占用会议时间扯皮。

大体来说，风险逃不出以下几种：时间紧、任务重、没钱、没人、没资源，以及“不安全”。

如果对方是领导，他更关心战略、大局、公司发展方面的风险；如果对方是执行层，他更关心执行是否顺利、是否合规、会不会影响他的 KPI。

举个例子，如果你是制造行业的项目经理，找研发工程师协同是常态。但目测研发工程师时间、精力有限，如果频繁找他，可能会耽误他的本职工作。

那你会前就要多找他沟通，放低姿态，表示他的帮助和支持对项目很重要。问问他觉得后续怎么合作推进最高效。如果一次沟通不到位，那就两次，争取在会前达成共识。

再比方说，你负责推进的产品，在市场上没有先例，属于新的探索项目。可以想见，法务部多半会有顾虑，担心踩“红线”。

你可以主动找法务部门沟通，把产品形式、规则告诉他们，越详细越好。请法务提前查询有没有行业强制规定、是否需要提前申请资质、有没有法律限制等。你表达出主动配合，帮法务部降低风险的意愿，更有利于获得他们的支持。

第二，至少提前一天，用邮件或书面等比较正式的形式，把会议资料发给参会人。

会议资料主要是“why”和“what”的信息，包括项目背景、关键指标、时间节点、交付标准等。



以我们出版图书为例，营销编辑就要整理好图书基本情况、核心卖点、重要时间节点、营销渠道等信息，提前发给参会人。

也许你会说，这不是更给人增加负担了吗？而且即使发了，很多人也不会看。

你可千万别小看“提前发材料”，不做这件事，会议效率更低，浪费的时间，可都是项目的成本啊。

提前发材料，除了同步信息，还有一个隐形的好处。大量的心理学实验证明，人独立思考时会比共同思考时更有效，大家可以提前梳理好自己的想法。

第三，提前安排好两个角色：记录者和主持人。

“记录者”的主要功能，是及时、清晰地把信息记录在白板上，方便参会人讨论。

主持人最好由你自己担任，你要明确会议规则，把控参会人的发言时间，把议题锚定在“达成共识”上。

二、开会要点

- 要请领导讲话，但避免领导第一个讲，否则就成了命令和要求，会抑制大家表达想法。
- 要请参会人轮流发言，建议提前把“需求（或希望解决的问题）”作为关键词写在白板上，引导发言内容。
- 要把记录的信息分类，大家共同探讨排序，只保留前三个（最多不超过五个）高优先级需求，作为后续议题。
- 要围绕议题，逐个讨论，找到大家的共识点。如果有异议，务必当场解决，不要拖到会后。
- 要重点讨论“how”。“why”和“what”的部分，会前资料发过了，不要浪费时间再讨论。



- 要及时记录共识，不要会上只顾着讨论，会后才整理记录。
- 要在收尾时总结会议内容，包括说了几个点、安排了几个 todo、都由谁负责，什么时间完成，以什么方式提交什么成果、提交给谁等。
- 要有明确到人的会后 todo（要做的事）清单，用“who do what by when”的方式来记，也就是 who（谁）、what（什么事）、when（截止时间）。甚至可以打印出来，请所有人签字确认。
- 要形成包含共识和 todo 清单的会议纪要，用最正式的方式，比如邮件发给参会人，抄送部门负责人和领导。千万不能“会上说好的，会后忘光了”，收尾一定要确保落实到行动。

三、共识会三大要素表



「 共识会三大要素表 」

权威	引入“权威”因素，最好领导能亲自参与，如果领导来不了，可以邀请其他说话有分量的角色，如专家、“职场老臣”等。以此推动与会人重建目标。
荣耀	最好趁领导在场，给成员争取一些“荣耀”，比方说奖金、绩效、奖状等内容。以此作为重建目标的根基。
承诺	当着所有与会人的面，明确后续工作分配。形成会后TODO（要做的事）清单，包括：谁、要做什么事、完成标准、交付时间、交付给谁。最好能现场打印出来，请所有人签字确认。以此作为重建目标的具体行动。



四、会后跟进

会后，作为项目经理，务必定期跟进 todo 的落实情况。对于进展良好，支持项目工作的人，及时表达感谢；对于推进遇到问题，或者存在潜在风险的人，更要主动沟通和清障碍，避免延误项目进度。

